Université Hassan II - Ain Chock
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Semestre : 1
Module : Introduction en Sciences de Gestion
Elément : Management Général
Enseignant : Mr Hamza IRAKI

Eléments du cours

- L'entreprise et son environnement
- Les fondements du Management
- Les thèses managériales
- Le processus de prise de décisions
- Planifier et manager stratégiquement

L'ENTREPRISE ET SON ENVIRENNEMENT

CH I – LE CONCEPT D'ENTREPRISE :

L'entreprise est au cœur de tout système économique, en effet c'est la cellule de base de l'activité économique.

Section 1 : Définition de l'entreprise :

L'entreprise est une unité de production de biens et de services ainsi qu'une unité de répartition de richesses, c'est l'approche traditionnelle.

Mais selon l'approche systématique, l'entreprise est définie comme ayant des caractéristiques propres.

L'entreprise est donc une unité économique autonome dont la fonction est la production de biens et services marchands, destinés :

- Soit à la satisfaction des besoins des consommateurs ;
- Soit à d'autres entreprises pour leurs propres productions.

Section 2 : Rôles de l'entreprise :

L'entreprise a deux rôles principaux :

1- Le rôle économique de l'entreprise :

a. *L'entreprise unité de production :*

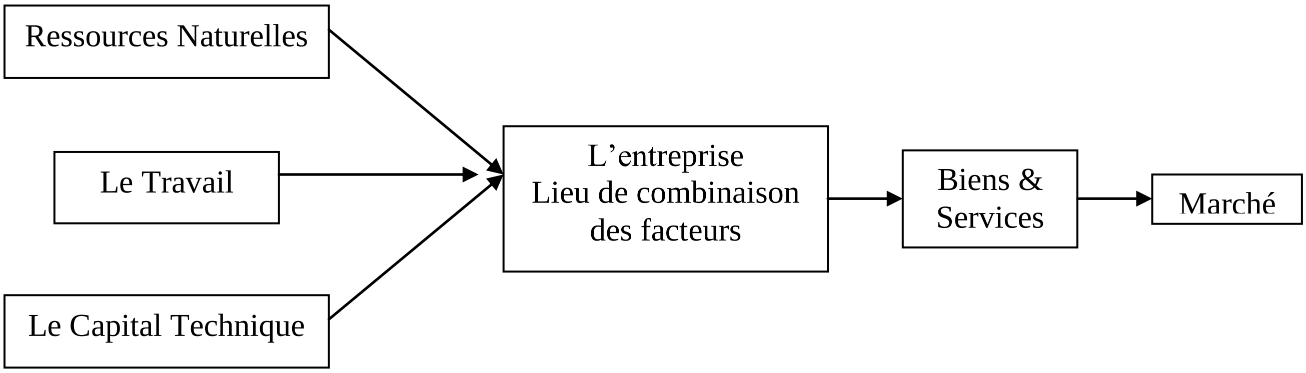
L'entreprise doit produire des biens et des services destinés à être vendus sur un marché en combinant des facteurs de production.

Le marché est un lieu de rencontre de l'offre et la demande où se détérmine le prix et les quantités échangées. L'échange est régit par les règles du contrat.

Les facteurs de production se sont les éléments nécessaires à la création des biens et services :

- ***Le travail :*** les heures de main d'œuvre plus ou moins qualifiée ;
- ***Les ressources naturelles :*** les matières premières ;
- ***Le capital technique :*** il peut être fixe ou circulant.

L'entreprise Unité de Production



- *Le capital circulant :* c'est l'ensemble de biens de production qui sont détruits, transformés ou incorporés au produit final lors du processus de production. Il permet les consommations intermédiaires.

- *Le capital fixe :* ensemble de biens de production qui participe sans être détruis à plusieurs processus de production. L'achat de ces biens porte le nom d'investissement.

b. <u>L'entreprise unité de répartition :</u>

L'entreprise doit créer des richesses sous forme de valeurs ajoutées, à répartir entre les différents participants à l'activité économique, cette valeur ajoutée servira à rémunérer l'ensemble des agents économiques.

	Agents rémunéré	**Nature de sa rémunération**
Richesses Créées	Le personnel L'État + Organisations sociales Les préteurs Apporteurs de capitaux Entreprise	Les salaires Impôts + Cotisations sociales Intérêts Dividendes Revenu Non Distribué

2- <u>Le rôle social de l'entreprise :</u>

Aujourd'hui l'entreprise a un double rôle social :

- Vis-à-vis de son personnel dont les motivations doivent être prise en compte (salaires, primes…)
- Un métier valorisant, vis-à-vis de l'ensemble de la société.

En fait, l'entreprise a des comptes à rendre à ses associés et aussi à ses partenaires (les syndicats, les collectivités locales, les clients…)

Elle doit se procurer de la formation, la lutte contre le chômage, la lutte contre l'éxlusion, la protection de l'envirenement. On parle alors d'entreprise citoyenne.

En résumé l'entreprise est le lieu où se crée la richesse.

<u>L'entreprise Face Aux Attentes Matérielles :</u>

Que petons légitiment attendre d'une petite entreprise ?

1- tous les hommes peuvent en attendre la tendance de biens accessibles au plus grand nombre.

Dans une Etat de droit libérale, les entreprises sont libres de leurs initiatives et de leurs innovations comme de leurs investissements, elles sont soumises à la concurrence, elles doivent donc être les meilleures et les plus compétitives, pour cela leurs décisions sont guidées par le seul souci de satisfaire leurs clients qui sont en réalité leurs vrais patrons, et leurs raisons d'être.

Le profil apparaît comme la mesure de l'efficacité sociale de l'entreprise aussi est-il légitime de considérer le profil comme l'objectif N°1 de l'entreprise.

2- L'entreprise est au service de tous, elle est au rendez-vous du « donner et recevoir » c'est l'échange.

<u>L'entreprise Dans La Société Traditionnelle Marocaine :</u>

L'entreprise a évoluer dans son contenue et dans sa perception avec l'évolution de la société marocaine, cependant, dans la pratique, il y a toujours au Maroc une tranche d'entrepreneurs qui continue d'avoir l'instinct de l'entreprise traditionnelle.

Au Maroc l'entreprise a toujours existé en tant qu'entité économique. Partout on trouve des secteurs de certaines activités ancestrales composées à la base par des véritables celules économiques, comme exemple : à Marrakech, Fes, Tetouan, des quartiers entiers portent à ce jour le nom du métier qui y était éxercer.

Chacune de ces unités est gérée par un maître artisan qui est à la fois le propriètaire du capital et le gérant. C'est sous sa résponsabilité que tout fonctionne.

Il est secondé par un assistant (un Saneâ) qui l'assiste dans la direction de ses affaires.

L'entreprise en France :

Les entreprises se sont considérablement développées depuis la fin de la seconde guerre mondiale, un mouvement qui est stimulé par une forte croissance économique.

On compte aujourd'hui quelques 5 million d'entreprises et quelques 20 million de personnes y sont salariés. Par ailleurs, quelques 5 million de personnes sont chefs d'entreprises, agriculteurs, artisanats ou exerçant une profession libérale.

Ces entreprises produisent pratiquement les ¾ des richesses françaises.

Parfois critiquée dans le passer, l'entreprise bénéficie de nos jours d'une meilleure image, elle est généralement perçue comme l'endroit où se créent les richesses, où s'élaborent les produits de demain.

CH II – L'APPROCHE SYSTEMIQUE DE L'ENTREPRISE :

En guise d'introduction, rappelons que notre faculté par exemple est une organisation composée de :

- *Éléments organiques* ; l'administration, les professeurs, les étudiants…
- *Éléments non organiques* ; ensemble de relations entre les individus.

De ce fait, la faculté comme d'ailleurs l'entreprise sont des organisations structurées (chacun a sa place et sa fonction dans l'établissement). Cette organisation est également appelée un système.

Un système est donc « un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisé en fonction d'un but »

Section I : Le système entreprise :

Il comporte deux types de composants :

- *Des composants structuraux* ; un territoire délimité, des éléments matériels et humains, des réseaux de communication.
- *Des composants fonctionnaires* ; des flux d'énergies, d'informations des marchandises, circulants entre les unités du système.

C'est en transformant efficacement les flux (les ressources) que le système-entreprise est susceptible d'atteindre les objectifs qu'ils se fixent.

On est donc en présence de trois opérations :

- Le système-entreprise transforme les flux ;
- Le système-entreprise s'ajuste pour atteindre les objectifs fixés ;
- Le système-entreprise réagit à son environnement.

L'entreprise ne se résume pas aux fonctions qui règlent son activité, elle est aussi le lieu des conflits, d'oppositions dans un ensemble de rapports sociaux.

C'est en elle que se forment les grandes catégories de revenus, que s'effectue la division du travail au même temps que se créent les marchandises.

L'entreprise repose sur trois composantes de la personnalité humaine :

- L'intelligence, c'est l'esprit créatif, c'est l'innovation ;

- Les mains, c'est à dire l'action, c'est le travail, le risque, la volonté de puissance ;
- Le cœur, l'amour, l'affection, c'est le besoin de servir l'autre, et c'est la confiance.

Section II : Les caractéristiques du système entreprise :

L'entreprise réalité économique et sociologique, est un système organiser, ouvert et finalisé.

1- L'entreprise est un système organisé :

C'est une unité structurée constituée d'organes hiérarchisés et spécialisés, et d'un certains nombre de liaisons les reliant.

a. Les organes :

On distingue plusieurs types d'organes :

- *Les organes permanents :* le directeur, chef d'usine,…
- *Les organes non permanents :* unité d'étude, commission d'enquête,…
- *Les organes règlementaires :* le conseil d'administration, de surveillance,…

b. Les liaisons :

Ces liaisons entre organes permanent peuvent être :

- *Hiérarchiques :* autorité d'une personne sur la totalité de l'activité de l'autre personne.
- *Fonctionnelles :* c'est l'autorité de compétence d'une personne sur l'autre mais limitée à son domaine de spécialité.
- *Conseils :* il s'agit de spécialistes qui assistent un membre de l'hiérarchie dans ses décisions.

2- L'entreprise est un système ouvert :

L'entreprise est en relation avec son environnement.

3- L'entreprise est un système finalisé :

En fait, l'entreprise poursuit une double finalité :

- *Une finalité à caractère personnel :* le pouvoir, le prestige de l'entrepreneur…
- *Une finalité à caractère institutionnel :* d'abord économique, il s'agit de la survie et du développement de l'entreprise. Ensuite sociale, il s'agit de la satisfaction du personnel de cette entreprise.

Les finalités sont caractérisées par les objectifs fixés par les dirigeants, par exemple doubler la production dans 5 ans.

CH III – L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE :

Pour assumer sa survie et sa croissance, et atteindre les objectifs fixés, l'entreprise doit agencer, disposer et ordoner les éléments dont elle dispose de la manière la plus rationnelle possible. Ce qui lui permettera de s'adapter à l'envirenement et aux changements qui peuvent l'affécter.

Section I : La répartition des tâches :

L'idée d'entreprise engendre l'idée d'organiser.

Le premier aspect en est l'identification des différentes tâches et des différentes opérations à accomplir.

1- <u>L'identification des tâches :</u>

Ce problème devient présent à partir de la naissance de l'idée d'entreprendre, liée au produit à réaliser ou au service à rendre.

Cette identification passe par :

- Une analyse minutieuse des différentes étapes nécessaires à la réalisation de la production.
- Un premier regroupement des tâches élémentaires en tâches plus compliquées.
- Un rassemblement des tâches complexes en activités (produire, acheter, vendre) donnant lieu à la naissance de postes de responsabilité appelés « Services » ;

Ex : pour une petite exploitation commerciale, on peut trouver la répartition des tâches suivante :

- La tenue de la caisse ;
- Le versement de l'argent à la banque ;
- La réception de marchandises ;
- La rédaction des bons de commande…

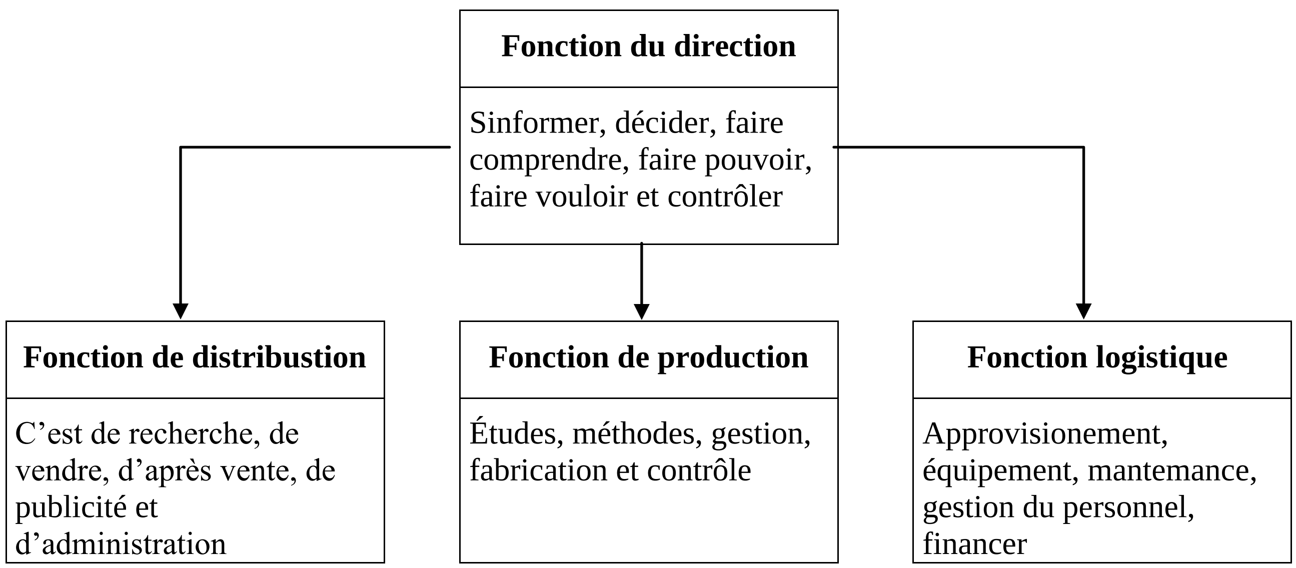
2- <u>Les grandes fonctions dans l'entreprise :</u>

Vers 1910, l'économiste FAYOL a été le premier à s'intéresser à un regroupement des activités essentielles en fonction.

Ainsi aux activités suivantes correspondre les fonctions ci-après :

Fonctions	Activités
Administrative	Prévoir, organiser, coordonner et contrôler
Commerciale	Acheter, vendre, échanger
Technique	Produire, fabriquer, transformer
Financière	Rechercher et employer les capitaux
Comptable	Inventorier, calculer les coûts, et les résultats
Sécurité	Protéger les biens et le personnel de l'entreprise

Par la suite, l'économiste EUGRAFOFI, propose une classification moderne des fonctions :



Section II : La coordination entre les éléments du sytème-entreprise :

1- L'importance de la coordination :

Les différents éléments composant le système-entreprise doivent coordonner à fin d'en rendre le pilotage efficace, si non c'est la cohérence de l'entreprise qui est menacée.

Coordonner c'est agencer des éléments pour constituer un ensemble cohérent.

2- Les principaux modes de coordination :

- *Le canal hiérarchique :* c'est le mode classique, le responsable associe le pouvoir au contrôle de l'exécution.
- *La coordination par objectif :* il s'agit de fixer les objectifs pour chaque exécutant.
- *La coordination par le biais de comité ou de groupe de travail.*

CH IV : L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT :

L'entreprise comprend tous les éléments susceptibles d'affecter l'activité de l'entreprise, qui apparaisse comme des contraintes à éviter ou des opportunités à saisir.

On subdivise l'environnement externe de l'entreprise en deux composantes :

✓ ***Le macro-environnement :***

C'est l'environnement général qui influence la fonction de l'ensemble des entreprises. Il est géographique, politique, technologique, culturel… et écologique.

Il s'agit pour l'entreprise d'identifier les grandes tendances et les changements qui se produisent à fin de prendre en considération leur influence, les réactions, les comportements et les besoins des consommateurs.

L'environnement présente des contraintes et menace qui pèsent sur les choix stratégiques, mais il offre aussi des opportunités de développement que l'entreprise doit s'avoir découvrir et saisir.

Par son action, l'entreprise témoigne aussi de la prise de conscience des intérêts de la branche ou du monde des affaires en générale.

Le développement des politiques de communication des grandes entreprises souligne le souci d'influencer l'opinion publique ou la classe politique.

✓ ***Le micro-environnement :***

Ce dernier influence plus particulièrement les entreprises d'un même secteur d'activité. Ces principales variables sont celles du marché dans lequel évolue l'entreprise, cette dernière doit être en mesure d'identifier, décrire et comprendre les niveaux de son micro économique

Ex : la clientèle, les habitudes de consommation de cette clientèle, les concurrents potentiels,… de même elle doit connaître les actions de ses concurrents.

L'analyse du micro envirenement permet à l'entreprise de vérifier si son produit ou service repond mieux aux besoins d'un groupe de consommateurs. La connaissance de cet envirenement oriente les choix stratégiques.

Il s'agit pour l'entreprise d'identifier les menaces et les opportunités qui pèsent sur ses choix stratégiques. Par ailleurs, l'entreprise doit prendre en compte son environnement interne à fin de déterminer ses forces et ses faiblesses.

Les ressources de l'entreprise sont regroupées en différentes activités dont les principales sont les ressources humaines, les finances, la comptabilité et le marketing.

Les variables de l'environnement interne sont contrôlables, certaines représentent des forces, alors que d'autres son des faiblesses. C'est grâce à ces variables que l'entreprise peut donc développer une stratégie qui doit la différencier de ses concurrentes. Cependant, elle doit tenir compte de l'environnement externe dans l'élaboration de sa stratégie.

Les réactions et les décisions de l'entreprise face aux variables de l'environnement constituent sa stratégie.

L'entreprise, en analysant l'environnement comprend les règles du jeu, repaire les opportunités à saisir, identifie les facteurs clé du succès, quantifie les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre.

L'entreprise, dépolit ainsi une stratégie défensive ou offensive et anticipe les évolutions pour ne pas se laisser se prendre. Par ailleurs, l'entreprise a un impact sur l'environnement, les effets exercés par les actions de l'entreprise, constituent des externalités. Ex : création d'emplois, distribution des revenus, pollution et dégradation d'environnement.

- *L'environnement économique :*

L'entreprise est un agent économique dont la fonction est la production de biens et services destinés à la vente sur un marché. Son activité est par conséquent directement déterminée par la nature de l'activité économique, c'est à dire, les besoins du consommateur, le degré de la concurrence et le niveau de la demande.

Quant à la concurrence, l'entreprise se trouve confrontée à la forme des produits, aux prix, au niveau de la production… qui sont dépendants de la conjecture économique et de politique économique de l'État.

- *L'environnement technologique :*

En tant que lieu de production, l'entreprise peut utiliser une technologie suffisamment moderne pour être compétitive, elle doit constamment adopter son outil de production aux exigences de la concurrence, ce qui est nécessaire mais pas suffisant.

L'entreprise doit aussi innover en créant de nouveaux produits et de nouveaux modes d'organisation du travail.

Pour « Josèphe Choumpétaire » l'entrepreneur n'est pas l'homme d'une institution, et n'est pas le bénéficiaire de certains revenus, c'est l'homme d'une fonction, celui qui assure par ses innovations le progrès technologique.

- *L'environnement politique et juridique :*

L'État a une grande importance dans la vie de l'entreprise par la fiscalité… il opère le prélèvement qui influence l'activité de l'entreprise, sa rentabilité et son financement. En contrepartie, l'État met à la disposition de l'entreprise une infrastructure routière, ferroviaire, portuaire… qui lui permet d'accéder facilement à ses marchés.

Par ailleurs, le cadre juridique de l'entreprise est déterminé par la réglementation et la législation. Elle est ainsi soumise à un ensemble de contraintes, Ex : législation du travail et la loi commerciale.

- *L'environnement social :*

L'entreprise modifie le contenu du travail par l'introduction des nouvelles technologies, elle crée des nouvelles exigences professionnelles. La complexité des machines actuelles -par exemple-, est telle que les entreprises ont besoin d'une main d'œuvre très qualifiée.

Par ailleurs, étant le lieu de création et de répartition des richesses, l'entreprise se trouve traversée par toutes les fonctions sociales du pays.

CH V : LA TYPOLOGIE DE L'ENTREPRISE :

Section I : Les critères de dimension :

Les entreprises se caractérisent par une grande diversité qui conduit à opérer de multiples classifications.

La taille des entreprises :

Plusieurs critères de taille peuvent être utilisés pour le classement de l'entreprise, notamment :

a. *Le critère du chiffre d'affaires :*

C'est un critère qui permet d'apprécier le poids économique d'une entreprise. Le code des investissements industriels marocains considère comme P.M.E, toute entreprise dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 7,5 million de dirhams.

b. *Critère de l'effectif d'employés :*

- 1 à 10 employés, c'est une petite entreprise ;
- 10 à 500 employés, c'est une entreprise moyenne ;
- 500 à 1000 employés, une grande entreprise ;
- plus de 1000 employés, très grande entreprise.

Section II : Les critères économiques :

D'après les travaux de l'économiste « Colin CLARK », une première classification subdivise l'activité économique en trois grands secteurs :

- Le secteur primaire ;
- Le secteur secondaire ;
- Le secteur tertiaire.

Il est possible également de répartir les entreprises selon les opérations quelles effectuent, ce qui nous donne, les entreprises agricoles, industrielles, commerciales et les prestataires de services

Cette classification est affinée en secteur, branche et filière.

- ✓ ***Le secteur :*** il regroupe toutes les entreprises ayant la même activité principale.
- ✓ ***La branche :*** se définie par un produit ou un type de produit, elle regroupe les entreprises participant à la fabrication d'un même type de produit.
- ✓ ***La filière :*** constitue une chaîne d'activités qui se complètent, liées entre elles par des opérations d'achats et de vente.

Section III : La classification juridique :

La forme juridique d'une entreprise réside de deux éléments :

- Le statut légal choisi par l'entreprise ;
- La composition du capital.

Selon cette dernière, on distingue deux types d'entreprises :

- Publique ou mixte ;
- Entreprise privée.

Dans les entreprises publiques, on distingue :

1. ***Les offices :*** se sont des établissements publics industriels ou commerçants dotés d'une autonomie financière et comptable, et sont gérés selon les méthodes commerciales.
2. ***Les concessions :*** se sont des contrats par lesquels les pouvoirs publics délèguent la gestion d'un service public à une entreprise privée.

Les entreprises peuvent êtres classées entre :

- ***Entreprise individuelle*** : qui est soumise aux pouvoirs, aux conditions et aux décisions de la personne à qui elle appartienne.
- ***Entreprise sociétaire :*** au-delà d'une certaine dimension en seuil d'activité, toute entreprise doit revertier la forme sociétaire pour réunir les capitaux suffisants.

On distingue :

Les sociétés de personnes : les associés sont responsables sur leurs patrimoines propres, des dettes de la société en échange de leurs apports. Les associés reçoivent des parts sociales qui ne peuvent être cédées à des tiers.

La forme juridique de ce type de société est essentiellement la « Société en Commandite Simple », ou « Société en Nom Collectif », surtout des sociétés à vocation commerciale.

Les sociétés de capitaux : la responsabilité des associés est limitée au montant de leurs apports, par ailleurs, les titres remis aux actionnaires sont des actions librement cessibles. Il s'agit de la « Société Anonyme », et de la « Société A Responsabilité Limitée ».

De plus en plus, l'entreprise appartienne à un groupe, c'est à dire, un ensemble de sociétés dépondant d'un même centre de décisions appelé la tête du groupe.

Le Holding : c'est une société qui n'a aucune activité industrielle ou commerciale, mais elle trace la stratégie des entreprises qui appartiennent au groupe. La société-mère détienne une partie importante du capital de presque chacune d'elles.

Les filiales : ce sont des sociétés dont le capital est contrôlé à plus de 50 % par la société-mère.

LES FONDEMENTS DU MANAGEMENT

CH I – LES CARACTERISTIQUES FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT :

Le terme moderne de management est défini comme la conduite, la direction d'une entreprise.

Le verbe manager prend le sens de diriger, et donc manier. On peut également parler de gouverner, administrer…

Plus généralement, le management est défini comme l'ensemble des activités de direction d'une entreprise.

Il est selon l'économiste THIETARD « c'est l'action, art, manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler ».

Le management peut se concevoir comme une démarche traditionnelle par laquelle les ressources humaines, physiques et financières sont cordonnées vers la réalisation des buts poursuivis.

Cette démarche se traduit suivant un processus qui consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités de façon à en tirer un rendement optimal conformément à une philosophie axée sur la satisfaction des différents publics impliqués.

Lié à une réalisation socio-économique, le management nécessite l'emploi de toutes les facultés.

Par ailleurs, on parle de management stratégique, et management opérationnel. Le premier renvoi aux fonctions de direction de l'entreprise.

Pour mieux saisir la spécificité du management décrivant six caractéristiques :

a- Le management est généralement identifier à la performance d'un groupe.

b- Il a des fonctions inter agissantes et interdépendantes et qui forment une unité d'ensemble.

c- Le management évolue selon un cycle continu pour assurer la poursuite des affaires de l'entreprise, le cycle managérial (planifier, organiser, diriger et contrôler) se renouvèle constamment dans le temps.

d- Le management est à la conjugaison de deux courants : la rationalisation et l'humanisation de la gestion.

Quant à la rationalisation, le management a dévloppé une gamme appréciable de techniques et de methodes, le tout peut accroître l'efficience du rapport intrants/extrants.

D'autre part, le management s'inspire de façon substantielle des sciences humaines, pour engendrer la collaboration motivée du personnel et pour rehausser la qualité de vie et le bien être collectif.

e- Le management est à la fois science et art : il s'identifie à un ensemble organisé de connaissances et s'identifie aussi à l'exercice d'habilités particulières (art). En plus de l'aspect conceptuel, le management implique les qualités propres à l'action et des aptitudes à attenir des résultats.

Un équilibre judicieux entre ces deux groupes d'éléments, doit être envisagé pour l'acquisition et la mise en œuvre d'un « Savoir faire » pertinent.

Pour l'homme d'Etat américain Rebert Maclamara, le management est le plus créateur des arts. C'est l'art des arts, c'est l'art d'organiser les talents.

f- Le management est d'une application universelle : partout où il y a des ressources à gérer, des décisions à prendre, des activités à coordonner.

CH II – LES DIFFERENTES CONCEPTIONS DU MANAGEMENT :

Section I : La conception traditionnelle :

Elle repose sur le schéma classique de la spécialisation formulée par Taylor (les chefs pensent et les ouvriers exécutent).

L'art de la direction, est ainsi l'art de donner des ordres et de les faire exécuter.

Le management c'est l'art de faire passer les idées dans les mains des manœuvres. Mais les opérations et les contextes évoluent et se compliquent.

Dans la conception traditionnelle, on cherchait à développer des « Automatismes ».

Aux, l'évolution du temps, les stagnations et surtout les faillites, guettent les entreprises qui continuent d'opérer selon les pratiques anciennes sans se soucier des méthodes modernes de gestion. Ceci, notant que les organisations sont de nos jours soumises à une multitude de changements et de contraintes :

- Innovation technologique ;
- Professionnalisation du personnel ;
- Radicalisation syndicale ;
- Concentration des capitaux ;
- Affecter de la concurrence ;
- Intervention accrue de l'État ;

Des pratiques administratives déficientes.

Section II : Exigences du Management contemporain :

Si dans la conception traditionnelle, l'accent est mis sur les aspects organisationnels du management ; dans la conception moderne, c'est le développement de la capacité d'adaptation de tous les membres face à la diversité des situations et à leurs évolution qui est mise en exergue.

Le management « c'est l'art de mobiliser et de stimuler l'intelligence de tous les membres de l'entreprise au service d'un projet ».

Vue sous cet angle, la direction de l'entreprise doit mobiliser les salariés, les impliquer dans la vie de l'entreprise.

La tâche essentielle du manager, est de tirer partie, des ressources surtout humaines non exploitées. Il encourage la participation dans les questions importantes en élargissant l'autonomie et le contrôle personnel chez ses subordonnés.

En effet, le management contemporain est anti-taylorien.

Section III : Le profil-type du manager :

Comment peut-on concevoir le profil-type du manager contemporain ; l'habilité et les compétences sont requises selon les différents niveaux :

- Compétences techniques ;
- Sens de l'action ;
- Compétences sociales ;
- Compétences conceptuelles ;
- Esprits d'entreprise.

La compétence s'apprend et se développe chez les individus, en effet, avec les méthodes et cas. Les apprenties sont en mesure de vivre de façon accélérée, une gamme variée de situations problématiques.

LES THESES MANAGERIALES

La pensée managériale a connu un essor audigieux grâce aux rapports de recherches multidisciplinaires, en économie, comptabilité, psycho-sociologie.

Pour mieux saisir le concept du management, il est nécessaire de passer en revue les différentes Ecoles.

Ces théories sont nées des problèmes d'administration rencontrés dans la grande entreprise.

CH I : L'ECOLE DU MANAGEMENT SCIENTIFIQUE :

Appelée aussi, école classique, car c'est à partir d'elle qu'apparaît une littérature consacrée à l'entreprise au début du 20e siècle.

Ce courant est apparu dans un contexte économique sociologique et intellectuel particulier. En effet concurremment (déploiement) industriel, la volonté de rationalisation des organisations de travail, prend un caractère scientifique à partir du début du 20e siècle.

Section I : Frédiric TAYLOR et l'organisation du travail :

Taylor (1856-1915) considère que pour obtenir le maximum du facteur travail, il faut une division des tâches. Il veut lutter contre les gaspillages du temps, d'argent et de matière, en ayant recours à une méthode scientifique.

Taylor est le fondateur de l'OST (Organisation Scientifique du Travail). Son principal objectif, est d'assurer le maximum de prospérité, pour l'employeur et pour chaque salarié.

Cette prospérité dépond de la productivité de chacun.

Taylor énonce les principes d'organisation suivants :

- *Distinction entre la conception et l'exécution :* l'étude scientifique du travail doit être effectuée par des spécialistes qui définissent les processus opératoires des lois économiques et le travail que doit fournir l'ouvrier.
- *Division du travail :* elle entraine la partialisation des tâches. Plus la tâche est simple, plus l'apprentissage est rapide.
- *Étude des temps et des mouvements :* c'est à dire le chronométrage.
- *Le mythe « one best way » :* c'est le mythe taylorien selon lequel il existe pour faire un travail déterminé une seule manière, celle connue par les concepteurs. C'est la façon la plus rationnelle de produire.

Le système taylorien se présente comme un effort de rationalisation, de l'organisation du travail, sa conception de l'homme au travail et celle de l'Homo-Economicus motivé par les seuls gains monétaires. Par conséquent, la rémunération doit être à la pièce, à fin de le motiver à produire toujours davantage.

Le Taylorisme se prolongera aux Etats-Unis avec le Fordisme et le travail à la chaîne.

Mais cette OST conduit à de nombreux dysfonctionnements :

- Mauvaise qualité du travail ;
- Retards et absentéisme ;
- Grèves.

Une grande part de ces dysfonctionnements est due à l'absence de prise en compte à la fois de l'homme en tant qu'individu, et de l'homme faisant partie intégrante d'un groupe sociale.

En effet, se sont des groupes eux même qui feront la proposition d'amélioration de la production sans qu'il y ait besoin au préalable d'une initiative du management

Section II : Fayol et les principes d'administration :

Alors que Taylor investi ses énergies sur l'ingénierie industrielle, en vue de l'utilisation optimale des facteurs de production.

Henry Fayol (1841-1925) le français, consacre ses réflexions au travail de la haute direction, dans son ouvrage « Administration Industrielle et Générale », Fayol est le premier à identifier les six fonctions clés du management :

1. Fonction technique ;
2. Fonction commerciale ;
3. Fonction financière ;
4. Fonction de sécurité ;
5. Fonction comptable ;
6. Fonction administrative.

Pour Fayol, il faut organiser les tâches quotidiennes avec le maximum de sécurité, en ayant recours à des axes de communication précise entre les individus et entre les services. Cela conduit aux principes suivants :

- Codification des fonctions du chef : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler.
- L'hiérarchie linaire.
- L'unité de commandement.
- La centralisation des décisions.

Par ailleurs, Fayol conseil d'appliquer avec mesure ces principes quand on fait le métier de gestionnaire au plus haut niveau.

En conclusion, on relève que l'Ecole classique a connu plutôt un échec dans son application.

CH II – L'ECOLE SOCIALE :

En réaction à l'échec de l'école classique, l'école sociale apporte avec, essentiellement les mouvements des relations humaines.

Section I : L'école de relations humaines :

Ce courant débute vers les années 1930 aux Etats-Unis par une prise de conscience profonde des variables psychologiques et sociologiques du milieu industriel lors des recherches de l'économiste Etton Mayo (1880-1949) alors Western Electric de Hawthorn de Chicago.

Les conclusions : proposent une conception relationnelle de la situation de travail.

Aux yeux des psychologues industriels, la base essentielle de l'organisation revient à la cellule sociale de travail qui a son propre dynamisme, ses valeurs, ses buts, ses normes, sa statut et ses rôles, le tout opérant de façon plus conforme avec l'organisation formelle.

On découvre l'influence considérable, que le réseau de relations sociales exerce sur la motivation, la satisfaction et la productivité du travail.

Une série de mesures sociales sont recommandées à fin de donner un sens au travail et développer des sentiments positifs chez les ouvriers.

On passe d'une conception de l'homme économique à l'homme social.

La contribution de Mayo ajoutant à la pensée managériale, elle a révélé l'importance des émotions, les réactions, du respect humain pour diriger les individus. Elle a mis l'accent sur l'importance de la communication (Dirigeant ⇔ Employé).

Cependant, ce courant ne remet pas en cause les structures formelles et les modes de fonctionnement des organisations. Il cherche juste à réduire les tentions psychologiques pour mieux intégrer les salariés à l'entreprise.

Section II : Les apports de Maslow :

Au lendemain de la deuxième guerre mondiale, la conception relationnelle du travail prend une nouvelle tenue en se complétant par les dimensions actualisantes et épanouissantes. L'économie des sciences sociales se fait de façon accélérée. Les facteurs motivationnels se définissent suivant une échelle ramifiée de besoins.

Selon Maslow, la satisfaction des catégories sociales, se réalise par l'exercice d'un travail significatif, mais aussi par de la considération, estime Herzberg.

Maslow s'est intéressé en fait à la satisfaction des besoins des individus en définissant une hiérarchisation de ces besoins en cinq catégories :

- Besoins physiologiques ;
- Besoins de sécurité ;
- Besoins d'appartenance ;
- Besoins d'estime ;
- Besoins d'accomplissement.

Ces besoins hiérarchisés doivent être pris en compte par l'entreprise. Un besoin de niveau 2 ne peut être satisfait que si ceux de niveau 1 le sont totalement.

CH III – L'ECOLE DU COMPORTEMENT :

Certains acteurs ont axé leurs travaux sur le comportement des dirigeants pour expliquer les performances des membres.

Les théoriciens du comportement, estiment que dans le commandement il existe « un style de comportement qui est le meilleur » dans toutes les formes d'organisation.

Section I : Les apports de Lewil :

Lewil a identifié trois styles fondamentaux de commandement :

- ***Autocrate :*** il donne des ordres qui doivent être exécutés, cependant, on peut trouver un autocrate bienveillant.
- ***Démocrate :*** celui qui prend la décision et qui la partage avec les autres membres, il est à leur écoute et il est compétant. C'est un système plus efficace car il fait participer les individus.
- ***Lesser-faire :*** le dirigeant, il n'a le soucie de rien et il essaie d'avoir le moins de contacts possible, et le moins de décisions possible.

Désormais, l'entreprise n'est plus considérée comme une entité économique mais plutôt comme une sorte de communauté de destins.

Section II : Les travaux de Likert :

Likert montre que dans une organisation, les contremaîtres qui ont les meilleures réalisations, sont ceux qui concentrent l'essentiel de leur attention sur les aspects humains des problèmes de leurs subordonnés, et se consacrent leurs efforts à constituer des groupes de travail efficaces avec des objectifs de réalisation élevés.

Ainsi Likert a définit quatre styles de commandement qui caractérisent différents aspects du comportement des dirigeants.

1. *Style autoritaire exploiteur :*

   On commande par la peur et la contrainte. La communication part du sommet vers le bas. Les décisions sont prises et imposées par le niveau supérieur de l'hiérarchie sans consultation.

2. *Style autoritaire mais paternaliste :*

   C'est un management dicté par carotte plutôt que par le bâton, mais les subordonnés restent entièrement sous lui. Les décisions sont prises au sommet de la hiérarchie, seules quelques décisions mineures sont déléguées aux niveaux inférieurs.

3. *Style consultatif :*

   Le contrôle est encore situé surtout au sommet, mais commence à être partagé avec les cadres moyens et inférieurs. Les objectifs sont fixés après discussion avec les subordonnés. Et les opérations opératoires sont prises aux niveaux inférieurs de l'organisation.

4. *Style participatif :*

   La direction fait participer les employés à des groupes de travail capables de prendre des décisions, et fixe des objectifs à atteindre, et travail étroitement avec les subordonnés pour les stimuler dans la réalisation des performances. La communication se fait facilement dans les deux sens.

Pour Likert, tous les dirigeants devraient s'orienter vers le style participatif, s'ils veulent maximiser la quantité et la qualité des réalisations de leurs employés.

Selon Likert, l'efficacité d'une organisation se mesure par sa réussite économique et par la qualité de l'organisation humaine.

Les grands principes en matière d'organisation sont :

- ✓ Décentralisation des pouvoirs et des responsabilités.
- ✓ Recherche de la participation à tous les niveaux.
- ✓ Valorisation du rôle d'animation du responsable hiérarchique.

On vient de se rendre compte que les relations humaines, l'ambiance du travail et les liens tissés avec et entre les ouvriers, sont incomparablement plus important dans leur effet sur la productivité que les simples conditions physiques et matérielles.

Un « One Best Way » dont le stimulant serait attractif doit émerger.

CH IV – L'ECOLE SYSTEMATIQUE :

Le besoin d'une nouvelle méthodologie qui favorise l'interaction dynamique des sciences de base devient de plus en plus impérieuse. En raison de son objet même, l'approche systématique fourni ce dénominateur commun qui permet de relier les diverses désciplines du management. Ce courant dépasse largement le cadre de l'entreprise puisqu'il a la prétention de s'appliquer à tout système.

Section I : L'école sociotechnique :

Cet école recherche à la fois l'optimisation de l'organisation sociale, et de l'organisation technique du travail.

Emry ETRIST, considère l'organisation comme un système d'interaction entre deux sous systèmes, le sociale et la technique.

Le passage d'une organisation rigide de type taylorien à une organisation souple et collective qui donne plus d'autonomie au groupe de travail satisfait à la fois des contraintes techniques et l'organisation des travailleurs.

Comme l'entreprise est un système ouvert qui nécessite d'ajuster l'organisation aux contraintes techniques, il faut donc accorder de l'autonomie et responsabiliser les individus ou les groupes de travail qui sont confortés à des taches variables.

L'organisation doit par conséquent être souple et faire confiance à la capacité des travailleurs à s'organiser et à accepter les changements.

Section II : L'école de la prise de décisions :

Son principal représentant est Simon HERBERT pour qui, gérer, c'est faire le bon choix. Mais comment prendre la bonne décision ?

Pour la théorie économique l'individu a un comportement rationnel, mais Simon estime au contraire que la nationalité n'est en faite qu'une rationalité limitée. Face à un problème, le décideur ne cherche pas forcément la solution optimale, il s'arrête souvent à la première solution qu'il juge satisfaisante. Plusieurs raisons sont avancées :

- Le manque d'information : on ne peut pas disposé de toute l'information nécessaire.
- Le future est incertain, et la recherche d'informations supplémentaires est très coureuse et peut prendre beaucoup de temps.
- Plus le système et l'environnement sont complexes et variés plus il est difficile de piloter un système.

Simon HERBERT, déduit ainsi l'existence de deux grands types de décisions dans l'entreprise:

- ***Les décisions programmées***, qui ont un caractère habituel, répétitif. Comme la paie des salaires, la facturation des commandes…. Ces décisions peuvent faire l'objet d'applications informatiques.
- ***Les décisions non programmées***, qui ont un caractère non structuré et qui sont très importantes pour la vie de l'entreprise. Comme décision d'implantation à l'étranger. Ces décisions sont de la compétence des dirigeants de l'organisation.

CH V – LES REFORMISMES DES ANNEES 60 : LES ECOLES MODERNES DES SCIENCES DE LA GESTION :

A l'intérieur de l'école moderne, on inclut un ensemble de recherches qui ne peuvent êtres placées dans les autres courants mais qui influencent sensiblement la pensée managériale.

Prix Nobel d'économie, LAWRANCE a proposé les bases d'une nouvelle théorie, qui au lieu de privilégier des solutions idéales, avancent plutôt une théorie contingentielle qui recherche des solutions sur mesure et adoptées au contexte situationnel de chaque entreprise.

Il est nécessaire d'analyser l'entreprise dans sa globalité en prenant compte des facteurs de contingence qui sont, la technique, le marché et la stratégie.

Ces principales conclusions :

- Il n y pas de structure idéale, plusieurs modèles peuvent êtres performants selon le contexte (stratégie, technologie…) un même modèle peut être performant ou non performant.

- L'efficacité de l'organisation dépend de sa capacité à s'adapter à son environnement, l'entreprise devra être d'autant plus souple et décentralisée, que son environnement est incertain et évolutif.

Simon HERBERT, par son approche interdisciplinaire, il a appliqué l'économie, la psychologie, et les outils mathématiques, à la prise de décisions. (Voir chapitre précédent).

BUCHTE, il étudie les stages de croissance de l'entreprise, il déclare la logique du management qui préside à chacune des grandes périodes de vie de l'entreprise (le lancement de l'entreprise, la pleine croissance et la maturité).

Les sciences de la gestion font une percée très importante au niveau de la logique industrielle. En effet depuis quelques décimés, le développement des méthodes quantitatives, aident énormément à la résolution des problèmes de planning et de contrôle reliés pratiquement à la fonction production.

Visant à optimiser les aspects technico-économiques de la firme, ce courant peut être perçu comme une forme moderne de la rationalité taylorienne avec quelques possibilités d'influence centuplée.

C'est surtout l'événement de l'information par ordinateur qui accroît de façon considérable l'importance de cet école de pansée.

LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISIONS

La décision est l'acte volontaire par lequel après examen des questions douteuses ou litigieuses, on est obligé de trancher, de prendre partie.

Diriger une entreprise est par conséquent décider toujours, effectuer des choix qui procèdent l'action. Hors, les gestionnaires s'interrogent sur la rationalité ou l'irrationalité des décisions.

Celles ci sont nombreuses et comportent un tel mélange d'éléments quantifiables et de facteurs qualitatifs qu'on les aborde d'une façon diverse perspective.

CH I – LES TYPES DE DECISIONS :

Présentant les distinctions les plus courantes en gestion ;

- Par rapport à l'incertitude on observe :
  - Les décisions face à du certains.
  - Les décisions face à une nature comportant des événements aléatoires.
  - Les décisions dont l'incertain
  - Les décisions face à des adversaires intelligents
- Par rapport à l'objet sur lequel porte la décision, on retrouve souvent une classification fonctionnelle (décision de production)
- Selon l'importance du problème traité.

L'économiste ANSOFE, a introduit un classement devenu célèbre :

- Les décisions opérationnelles d'exploitation courantes.
- Les décisions administratives pourtant sur la structure et la GRH.
- Les décisions stratégiques qui intéressent les axes de développement des firmes.

De nombreux auteurs ont présenté d'autres classements :

- *Les décisions stratégiques :* qui sont selon MARTINET, déterminent de façon durable la nature de l'entreprise et sa relation avec l'extérieur (environnement).
- *Les décisions techniques courantes :* qui ont pour objet de résoudre les problèmes qui agissent au jour le jour pour modifier les orientations générales.

CH II – LE PROCESSUS DE DECISION :

Plusieurs étapes peuvent être distinguées, la direction générale nous devons trancher

Les problèmes qui se posent lors de chaque phase, sont bien différents, certains sont brefs, par contre beaucoup plus longs.

Par ailleurs, les techniques mises en œuvre varient, il s'agit de la créativité et surtout de l'analyse multicritères.

Pour réduire l'arbitraire, et harmoniser les modalités de prise de décisions, on définit parfois méthodiquement les processus et les règles qui doivent être respectées pour choisir une solution.

On utilise aussi de nombreux outils d'aide à la prise de décisions.

En résumé, la qualité d'une décision, est une mention toute relative, qui dépend en fin de compte de nombreux facteurs.

PLANIFIER ET MANAGER STRATEGIQUEMENT

Dans un monde dynamique, la planification permet à l'entreprise de s'adapter à des contraintes en évolution permanente.

Selon le spécialiste du management TURNER «planifier c'est rechercher, choisir et préparer ce que nous voulons réaliser ».

En terme opérationnel, il s'agit de sélectionner et d'associer des faits significatifs, ainsi que d'employer des suppositions concernant le future, pour déterminer et évaluer avant les actions, les activités nécessaires à l'obtention des résultats désirés.

CH I – LES OBJECTIFS EN PLANIFICATION D'ENTREPRISE :

1 - Définition de la planification :

Elle consiste pour l'entreprise à introduire l'avenir dans les décisions du présent, elle est la première des fonctions de gestion de l'entreprise. Pour survivre et se développer, toute organisation doit planifier à fin d'atteindre ses objectifs et intégrer efficacement toutes les ressources de l'organisation.

La planification consiste à sélectionner des informations et à faire des hypothèses sur l'avenir, à fin de définir les activités nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation.

2 - Définition des objectifs :

Pour Higor ANSORR «les objectifs sont des règles de décisions qui permettent à la direction de mesurer les résultats obtenus et d'orienter l'entreprise vers la réalisation de ses buts ».

Un objectif se définit donc par 4 composantes :

- L'attribue ou la dimension ;
- Une échelle de mesure ;
- Une norme ;
- Un horizon temporel.

Exemple : atteindre un taux (échelle) de rentabilité (attribue, dimension) de 20 % (norme) d'ici deux ans (horizon).

3 - Les différents types d'objectifs :

On peut distinguer deux niveaux :

A - Les objectifs fondamentaux :

Se sont des objectifs à long terme dans lesquels, l'entreprise va s'engager à travers ses différents plans stratégiques. Ces objectifs ont une valeur permanente.

L'objectif fondamental est lié à la satisfaction d'un besoin et non pas à l'une des techniques permettant de satisfaire ce besoin. Car les techniques changent mais l'objectif fondamental, c'est à dire, la mission ou la vocation de l'entreprise restent les mêmes tant que les besoins existent.

La mission de l'entreprise identifie donc la fonction économique qui légitime cette entreprise.

B - Les objectifs opérationnels :

Ils portent sur la période appelée *horizon stratégique*, c'est à dire, sur 3, 4 ou 5 années à venir pour lesquelles, les prévisions sont relativement précisées.

Par conséquent, ces objectifs doivent être clairs, précis et même chiffrés.

On peut les classer en deux catégories :

- ***Les objectifs de rentabilité :*** ils permettent d'orienter les décisions concernant la compétitivité de l'entreprise.
- ***Les objectifs de flexibilité :*** c'est la capacité de l'organisation à s'adapter aux mutations de l'environnement.

CH II – LA DPO (DIRECTION PARTICIPATIVE PAR OBJECTIF) :

Section I : Concepts de base :

La philosophie de la DPO a été formulée pour la première fois par Piter DRUCKER en 1954, dans son ouvrage «*The Practic of Management* ».

Non seulement cette philosophie visée à remplacer la direction par imposition, par la direction à base de planification, mais aussi et surtout selon DRUCKER, à substituer à direction par domination, la direction par auto-contrôle.

La DPO est un processus par lequel, le supérieur et le subordonné se rencontrent et établissent les résultats à atteindre par les subordonnés pour une période déterminée. Ces résultats s'inscrivent à l'intérieur des buts de l'organisation.

Une révision des progrès s'effectue à une date prévue à fin d'évaluer les réalisations concrètes en regard des prévisions établies.

Section II : Processus d'application de la DPO :

La mise en place de la DPO suit un cycle qui peut se décomposer en 5 fasses majeures :

1. Définition des objectifs corporatifs globaux ; ils portent sur un horizon pluriannuel, et ont un caractère multidimensionnel.
2. Diffusion des objectifs corporatifs à travers l'entreprise ;
3. Révision de la structure des objectifs répartis ;
4. Réalisation des objectifs ;
5. Evaluation des progrès et des performances.

Section III : Avantages de la DPO :

- ✓ Elle clarifie les responsabilités communes et spécifiques rattachées à chaque poste ;
- ✓ Elle permet un meilleur contrôle ;
- ✓ Elle stimule la participation, la motivation, l'initiative et la satisfaction du personnel ;
- ✓ Elle facilite l'ouverture aux problèmes, la décentralisation et la coordination.

En résumé, la DPO favorise des comportements sociaux concordant et mutuellement coopératifs de sorte que tous les efforts de l'entreprise soient canalisés de façon ordonnée et cohérente.